

¿ARTISTAS O DISEÑADORES OPERACIONALES?

Capitán de Navío (R) Rodrigo Pelayo¹**Resumen:**

Que el arte y el diseño operacional han cobrado gran relevancia en la planificación y conducción de operaciones del siglo XXI no cabe duda alguna, ¿pero hasta qué punto entendemos bien de qué estamos hablando? ¿Son realmente conceptos nuevos en las instituciones militares? ¿Son útiles para las realidades regionales? ¿Son aplicables en las fuerzas armadas de potencias medianas?

Palabras claves: diseño operacional, aproximación operacional, planificación de operaciones, problemas militares, misión.

¿Artistas o diseñadores operacionales?

Es difícil determinar una fecha exacta en la que los planificadores militares comenzaron a referirse a arte, diseño y aproximación operacional; sin embargo, se podría decir que el crecimiento de los teatros de operaciones y la dificultad de comunicación entre los niveles estratégico y táctico resultante de ello, comenzó a generar una desconexión entre las acciones tácticas y el logro de los objetivos estratégicos, llevando a los teóricos a buscar una forma de recuperar la coherencia entre ambos niveles.

De ahí el nacimiento del nivel operacional, un nivel intermedio que en términos simples fue pensado para coordinar, integrar y sincronizar las acciones tácticas, en la forma de operaciones mayores o campañas, con el fin de lograr la mayor eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos establecidos por el nivel estratégico. El gran protagonista que apareció en escena fue el comandante operacional, quien enfrentado a este nuevo concepto de planificación y conducción de operaciones, se vio obligado a comprender y manejar el adecuado balance de fines, formas, medios y riesgo en su cometido.

Para complicar un poco más las cosas, el advenimiento del nuevo nivel coincidió con la aparición de nuevas dimensiones y nuevos actores en el ambiente operacional, que expandieron los elementos de los factores espacio, tiempo y fuerza y complejizaron aún más los ya difíciles problemas militares. El comandante operacional no solo tenía que preocuparse de cielo, mar y tierra, sino que además tuvo que incorporar una dimensión sin límites a la que se llamó ciberespacio; la fuerza enemiga dejó de ser la entidad exclusiva que se oponía a los objetivos, puesto que otros actores como organizaciones no gubernamentales, medios de prensa y redes sociales empezaron a plantear desafíos incluso a veces mayores que adversarios militares convencionales.

Los teóricos comenzaron a cuestionar la utilidad de las herramientas de planificación existentes para enfrentar este ambiente operacional del siglo XXI. Se comenzó a hablar de arte, diseño y aproximación operacional en las fuerzas armadas de potencias mayores, como los Estados Unidos de América y la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), aunque sus orígenes se encuentran en Rusia. Las Fuerzas Armadas de potencias medianas, siempre atentas a los cambios de países con mayor experiencia en la aplicación de la teoría de planificación, tomaron estos conceptos y buscaron cómo aplicarlos en sus propias doctrinas, algo que conlleva riesgos cuando se refiere a conceptos aun crudos y en proceso de maduración, que están pensados a la medida de quienes los desarrollan.

¹Profesor residente de Operaciones Navales, Planificación de Operaciones y Juegos de Guerra de la Academia de Guerra Naval de Chile. Oficial en retiro de la Armada de Chile. Master of Arts in International Relations, Universidad Salve Regina, Newport, RI, USA. Magister en Ciencias Navales y Marítimas, Academia de Guerra Naval, Viña del Mar, Chile.

El presente artículo pretende plantear el riesgo que corren instituciones armadas cuando incorporan a su doctrina conceptos de fuerzas armadas que viven otras realidades, sin aterrizar sus alcances a la realidad propia o sin esperar una mayor maduración de teorías en desarrollo. Para ello, se revisará el concepto de arte operacional, afirmando que dista de ser un concepto nuevo para las fuerzas armadas; luego se explicará el concepto de diseño operacional como metodología complementaria al proceso de planificación tradicional; a continuación, se tratará la aproximación operacional como visión del comandante, resultante de la metodología de diseño operacional y su conexión con el proceso tradicional de planificación; a través de lo anterior, se hará la diferencia entre los tres conceptos y se complementará con la utilidad y aplicación en fuerzas armadas que adoptan lo desarrollado por doctrinas extranjeras; y finalmente se expondrán algunas conclusiones y consejos para un mejor entendimiento y empleo del diseño y aproximación operacional.

Arte operacional: ¿qué tiene de nuevo?

El arte operacional, aun cuando lleve el apellido “operacional”, es un concepto que ha existido en las fuerzas armadas desde hace mucho tiempo y difícilmente podría asociarse exclusivamente con el nivel operacional. Ya en 1832 Carl Von Clausewitz advertía que un comandante que pretendiera ser exitoso en la guerra debía entender que sus soluciones deberían considerar algo de ciencia y algo de arte; para lo primero, se refería a métodos y rutinas, mientras que para lo segundo, destacaba la importancia del genio militar, entendido como una aptitud mental altamente desarrollada “very highly developed mental aptitude” (Clausewitz, 1976), para la cual el análisis crítico y el estudio de la historia militar eran relevantes, agregando además el complemento de una visión que los franceses denominaban *coup d'oeil*, como un intelecto que aun en la hora más oscura, retiene ciertos destellos de la luz interior que lleva a la verdad “an intellect that, even in the darkest hour, retains some glimmerings of the inner light which leads to truth” (Clausewitz, 1976).

Aunque Clausewitz señalaba que este intelecto y visión eran necesarios en comandantes estratégicos y tácticos, el sentido no difiere mucho de lo que hoy en día se pide de un comandante operacional para planificar y conducir operaciones y campañas exitosamente, y que académicos como Williams Duggan resume en capacidades de análisis estratégico y estructural del ambiente operacional como un sistema; memoria inteligente, que permita entrelazar conocimientos pasados y presente para obtener mejores conclusiones; e intuición experta, entendida como aquella intuición que se basa en la experiencia a lo largo de los años (Duggan, 2005).

Al ser una habilidad, es irrealista pretender que un curso, aun con los mejores contenidos y docentes, produzca artistas operacionales. Como todo artista, algunos comandantes nacen más artistas que otros. Y aunque durante la carrera se entreguen nuevos conocimientos y conceptos, que un comandante llegue a ser un verdadero artista operacional dependerá principalmente de su capacidad mental para asimilar y cultivar la teoría y aplicarla con visión en la práctica. Una buena forma de comenzar con el pie derecho en la carrera militar es incorporar en los procesos educativos, incluso desde los primeros años, actividades que ayuden a desarrollar pensamiento crítico y creativo, contenidos que deben ser entendidos como transversales al resto de las actividades profesionales. Pero eso escapa al comandante operacional, es un problema de las instituciones.

Diseño operacional: nueva herramienta para nuevos problemas

Lo segundo nuevo que frecuentemente genera confusión es entender el diseño operacional. El diseño operacional fue pensado como herramienta para resolver problemas denominados mal estructurados, caracterizados por sistemas abiertos en los cuales procesos de planificación tradicionales, en donde es difícil identificar y delimitar objetivos claros, con requerimientos e informaciones contradictorias e incompletas, con soluciones parciales que al ser implementadas podrían dar origen a nuevos problemas y con posibles soluciones limitadas en cantidad y que distan de ser perfectas. Problemas del siglo XXI en los que el ambiente operacional requiere de capacidades más allá que solo militares, puesto que en un teatro de operaciones, el comandante operacional tendrá que solucionar, siempre en su nivel, problemas militares, sociales, económicos y culturales, entre otros. Claro que los

comandantes operacionales de esta región tienen problemas diferentes a los que enfrentan fuerzas armadas de potencias mayores en el Medio Oriente o en África.

El diseño operacional, al ser una metodología, es perfectamente aplicable por fuerzas armadas de cualquier país, indistintamente de su tamaño y capacidades. Puede ser aplicado en todos los niveles de la guerra, estratégico, operacional y táctico, aunque su orientación y productos están más destinados al nivel operacional. Eso sí, lo anterior debe considerar que la realidad y problemas de unas fuerzas armadas son diferentes a las de otras, por lo que uno de los desafíos iniciales de un comandante operacional es reconocer esas diferencias y concentrarse en lo que sea de utilidad para su problema particular, más que intentar abarcar todos los campos que presente algún formato, guía o lista de chequeo de orientación.

El diseño operacional aporta un gran porcentaje de ciencia al comandante. A diferencia del arte operacional, el diseño operacional es una metodología, una herramienta de tres etapas generales y un importante producto final: 1) entender la guía estratégica y al superior, desde donde se identifican el EFD, los objetivos, las tareas y las orientaciones clave; 2) entender el ambiente operacional, en donde se describe ese ambiente y se extraen conclusiones respecto del impacto favorable o desfavorable que podría producir hacia el logro del EFD; 3) determinar el problema, aquella mezcla de adversario y elementos del ambiente operacional que impiden o dificultan transitar desde la condición actual al EFD, paso vital para identificar el centro de gravedad enemigo y sus vulnerabilidades críticas; y la resultante aproximación (o esquema) operacional del comandante.

El proceso de planificación tradicional abarca las tres etapas de cualquier metodología de resolución de problemas: determinar el problema, crear la solución y difundir la solución; el diseño operacional, por otra parte, es una herramienta potente para la determinación del problema, pero no es suficiente para alcanzar hasta la difusión del plan. El diseño operacional tiene por finalidad ayudar al comandante para que determine y delimite su problema y, a través de ese mismo proceso, para que elabore su visión de cómo, en términos amplios y conceptuales, ese problema podría ser resuelto. Los pasos del diseño aportan la ciencia, mientras que la habilidad del comandante para identificar el centro de gravedad, establecer condiciones decisivas y líneas de operaciones integradas, coordinadas y sincronizadas en tiempo, espacio y propósito, y anticipar puntos de decisión adecuados y suficientes, aportan el arte al diseño.

Aproximación operacional: una visión, pero no una solución

La aproximación operacional es el producto final de la metodología diseño operacional, compuesta por una representación gráfica con elementos convencionales del diseño, que es complementada con una narrativa expresada en la intención del comandante. Esta aproximación, es más arte que ciencia, ya que es sinónimo de visión. Si a la aproximación y la intención le sumamos la misión, como declaración resumida del complejo problema operacional, forman un trinomio suficiente como para que los planificadores comiencen a traducir la solución conceptual en la solución detallada o concepto de operaciones, siguiendo las etapas de cursos de acción del proceso tradicional de planificación.

En el nivel operacional, planificar una operación mayor o campaña hoy en día no se concibe sin emplear diseño operacional, aunque eso no asegure tampoco el éxito o fracaso del plan. Un comandante operacional podría planificar operaciones sin diseño operacional, pero estaría desaprovechando una herramienta que aporta mejor entendimiento del problema y una aproximación más eficaz y eficiente, tal vez con menos costos, riesgo y pérdidas, para lograr el EFD establecido. Lo que sí es mandatorio, es que el diseño operacional requiere ser complementado con el proceso tradicional para llegar hasta el plan, ya que con la solución conceptual no se puede conducir operaciones.

Ese complemento necesario tiene algunas consideraciones. La aproximación operacional plantea restricciones que antes no existían (o por lo menos no se dejaban claro en la etapa de creación de soluciones). En la elaboración de cursos de acción, los planificadores ya no tienen la amplia libertad de acción que poseían cuando solo recibían una tarea y un propósito. La aproximación operacional debe ser entendida como la columna vertebral del futuro curso de acción elegido. El hecho de que el

comandante exprese su solución conceptual en la forma de líneas de operaciones, obliga a que los planificadores deban elaborar cada curso de acción enmarcados en las condiciones decisivas en tiempo y espacio, ya que en caso contrario ¿qué sentido tendría gastar un gran esfuerzo intelectual en aplicar el diseño operacional?

Por otra parte, aplicar diseño operacional a la resolución de problemas implica que los comandantes deben capacitarse cada vez más, ya que la solución detallada será en gran parte condicionada por la solución conceptual y eso hace que el concepto de operaciones final también tenga el sello personal del comandante. Y una mala definición del problema o una solución conceptual errada, producto de desconocimiento o carencia de habilidad, podría significar el fracaso de una operación. Volvemos al punto de partida: ¿artistas o diseñadores? ¿Podemos crear ambos?

Conclusiones y algunos consejos para no tener pesadillas con lo operacional

Como se puede resumir de todo lo anterior, lo primero es entender que el arte es una habilidad, el diseño es una metodología y la aproximación es una visión. Si bien, esto podría parecer de poca importancia, es relevante a la hora de que en el ámbito de la planificación militar podamos hablar el mismo lenguaje, ya sea cuando trabajemos institucional, conjunta o combinadamente. Adicionalmente, si se entienden o interpretan mal estos conceptos, se corre el riesgo de construir doctrina sobre una base equivocada.

El diseño operacional y la aplicación de los productos obtenidos en una aproximación operacional, tales como centro de gravedad, condiciones decisivas y líneas de operaciones, deben ser entendidos como un medio para un fin (alcanzar el EFD) y no como un fin en sí mismos. En el ámbito académico se cometen errores de restar importancia a la habilidad y libre pensamiento para alcanzar un EFD, por sobre priorizar la importancia de elementos intermedios conducentes a este. La diferencia entre identificar, en base a un riguroso análisis sistemático de espacio, tiempo y fuerza, de un centro de gravedad enemigo A o B, no significa que el plan resultante no esté en condiciones de alcanzar el EFD, sino que tal vez el plan A podría significar mayor eficacia y eficiencia que el plan B. Eso el comandante lo sabrá solo si y cuando el plan deba ser ejecutado y se puedan medir los resultados.

El diseño y la aproximación no deben convertirse en un dogma. Una de las características de un problema complejo no estructurado es que podrían existir múltiples soluciones. La aplicación de los elementos del diseño operacional en la aproximación operacional del comandante, salvo que deben seguir una gráfica convencional que permita el entendimiento compartido del público objetivo, no obedece a ninguna receta más que a la forma en que el comandante prioriza y ordena, con su arte, las conclusiones que obtuvo con la ciencia metodológica. De ahí que si dos comandantes se proponen elaborar una aproximación para una misma situación planteada, lo más probable es que lleguen a visiones diferentes, siendo imposible afirmar quién tiene la mejor visión.

Las doctrinas de fuerzas armadas de potencias mayores, e incluso algunas de potencias medianas que podamos emplear como referencia, como la palabra lo indica son referencias, no mandatos. Es responsabilidades de quienes buscan aplicar estas herramientas en sus propias fuerzas armadas identificar aquello que sirve y aquello que no, lo que deja abierto crear conocimiento propio más atinente a las realidades institucionales y, por qué no, incluso elaborar metodologías de resolución de problemas que más se acomoden a los problemas militares que se necesita resolver.

Referencias bibliográficas

- Clausewitz, C. V. (1976). *On War Indexed Edition* Edited and Translated by Michael Howard and Peter Paret. Princeton, New Jersey, USA: Princeton University Press
- Duggan, W. (2005). *Coup D'Oeil: Strategic Intuition in Army Planning*. Strategic Studies Institute of the U. S. Army War College.